

Communication pour le 22^{ème} congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, du 26 au 28 octobre 2011. □ □

« VERS UN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DURABLE ET BIENVEILLANT ? »

Titre de la communication :

Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion : le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc

Auteurs :

Jean François Chanlat, Professeur, DRM, Université Paris-Dauphine

Rachid Alami, Executive DBA, Université Paris-Dauphine, consultant.

Résumé :

L'objet de cette communication sera de répondre aux questions suivantes : comment les managers marocains, formés aux concepts classiques du management occidental, arrivent-ils au Maroc à gérer les défis managériaux et les différences culturelles au quotidien quand il s'agit de gérer leurs équipes et assurer la stabilité de leur entreprise?

Cet article se propose, à travers l'analyse de cas d'entreprises marocaines et d'une enquête auprès d'une soixantaine de managers d'identifier les facteurs-clés de succès et les leviers inattendus de performance et de stabilité qui permettent d'expliquer comment les dimensions culturelles et religieuses sont intégrées par ces managers à des notions telles que l'amélioration continue, le travail d'équipe, la gestion des ressources humaines ou la productivité. Cette communication s'inscrit dans la réflexion menée depuis de nombreuses années par le management interculturel d'inspiration anthropologique.

Mots-clés :

Culture nationale et management – Défis interculturels – Gestion des ressources humaines – Adaptation managériale

Introduction

Chacun regarde le monde à travers les fenêtres d'un "chez soi" culturel; chacun agit comme si ceux qui viennent d'autres pays avaient quelque chose de spécial (un caractère national), la norme se trouvant chez soi (Lévi-Strauss, 1952). La gestion a toujours su que l'évacuation du social rendrait les choses faciles à gérer : « si l'on pouvait faire abstraction du facteur humain, écrivait Fayol, il serait assez facile de constituer un organisme social ».

Ces points de vue nous amène à poser cette question : serait-il donc impossible de concilier la diversité des cultures avec l'universalité des valeurs? Le management efficace si cher aux organisations serait-il qu'un mythe auquel les dirigeants d'entreprise veulent nous faire croire pour mieux nous contrôler et ainsi réduire les risques tout en améliorant la performance ?

Cette étude ne cherche pas à apporter des réponses radicales ou définitives aux difficultés que peuvent rencontrer les managers dans un milieu culturel différent; elle veut contribuer à éclairer un phénomène récurrent qui est celui de l'adaptation culturelle des managers qui évoluent dans des environnements différents de leur origine. La validation des hypothèses est ici restreinte à un environnement particulier : le contexte marocain.

L'objectif de cette recherche vise en effet à identifier les facteurs-clés de succès de PME marocaines. Ces entreprises évoluent dans des milieux caractérisés par des contraintes majeures et où prédominent des idéologies, religions, croyances et cultures locales, parfois en opposition aux règles classiques du management (Tebba, 1993 ; Bentaleb, 2004 ; Allali, 2008). En particulier, nous allons essayer de démontrer comment les managers marocains arrivent à réussir malgré des méthodes de gestion, largement importées des pays occidentaux et souvent en décalage par rapport à la culture locale. Autrement dit, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes : quels sont à la fois les facteurs-clés de succès et quels sont les leviers inattendus qui existent et qui ont des effets positifs sur la performance d'employés marocains, dirigés par des managers occidentaux ou encore nationaux formés à l'occidental ?

Lorsqu'on s'intéresse à établir l'influence de la culture sur la performance des organisations, cela nécessite de revenir sur un ensemble de théories et de concepts managériaux. Afin de comprendre pourquoi les chercheurs ont été amenés à considérer les différences culturelles

comme une variable critique des organisations, il nous faut revenir aux interrogations de la sociologie et de l'anthropologie qui en ont fait une de leurs questions centrales.

De nombreux auteurs en sciences sociales nous rappellent en effet que l'être humain se construit dans son rapport à l'autre et à l'intérieur des cadres symboliques propres à son groupe. Pour comprendre les relations individuelles et communautaires, il nous faut donc comprendre le lien social et les valeurs qui poussent à agir les acteurs concernés. Mais dans le cas de l'univers de la gestion, la question de la performance et de l'efficacité de l'organisation est posée à chaque instant. L'objectif des managers est bien d'optimiser les ressources afin d'améliorer la performance de leur entreprise. C'est la raison pour laquelle, au cours des années 80, certains se sont intéressés à la culture comme facteur de performance (Deal et Kennedy, 1982 ; Schein, 1985 ; Chanlat, 1990)

L'influence de la culture et des traditions sur le management et la performance des organisations n'a pourtant pas toujours été considérée comme un facteur critique. Il a fallu attendre l'apparition d'auteurs, inspirés par les grandes figures de la sociologie et de l'anthropologie, pour comprendre un peu mieux les ressorts de l'action humaine dans les univers organisés, les motivations qui se cachent derrière toute action individuelle ou encore les luttes de pouvoir. Les socio-anthropologues ont compris l'importance de l'encastrement culturel dans les sphères de la vie courante, en particulier dans les organisations, et la manière dont elles sont gérées. Cependant, le chemin qui a mené à la reconnaissance de la culture comme un élément clé de la performance des organisations a été long et laborieux (Cuche, ; Godelier, 2006 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008)..

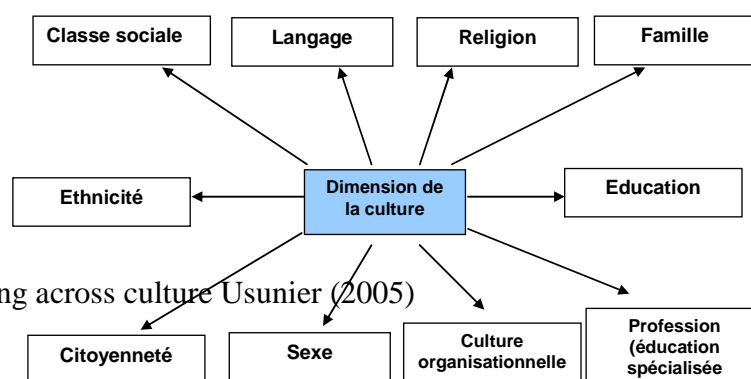
La littérature sur le management des différences culturelles s'est vraiment développée depuis une trentaine d'années. Elle a cherché à cerner et à comprendre les rapports qui régissent les relations entre gestion et culture nationale (Hofstede, 1980 ; 2001 ; D'Iribarne, 1989, 1998 ; Chevrier, 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Selon certains travaux de gestion, on constate que le facteur culturel semble être le plus souvent vu comme un problème plutôt que comme un avantage dans l'entreprise. Il peut être à l'origine de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, y compris de conflits, ou encore d'incompréhension et de faible performance.

Les anthropologues utilisent le mot « culture » dans des sens différents (Cuche, 2001). La culture est ainsi un construit à facettes multiples, qui est relié à de nombreux aspects (Hofstede, 2001). On a également souligné que la culture est un élément qui affecte les comportements des individus quand ils doivent, par exemple, établir des liens sociaux ou gérer des situations de conflit (David, 1991 ; Irrmann, 2008). La culture est vue alors comme un outil puissant qui aide à former la perception des individus à travers le prisme des croyances, des traditions et des coutumes (D'Iribarne, 1989 ; 1998).

Les travaux menés pour mesurer les écarts culturels entre nations ont fait naître des mots tels que « différence culturelle » ou « distance psychique » (Evans, 2000). La différence culturelle est la distance socioculturelle perçue entre la culture locale et celle d'un autre pays ou région en termes de langage, de pratiques d'affaires, de système politique et juridique et d'éthique entre autres dimensions. Lane (1996) a suggéré dans ses travaux que plus la distance entre deux nations est grande, plus les adaptations nécessaires pour conduire les affaires seront également importantes. Ainsi, une compréhension solide de la culture est un pré-requis indispensable pour comprendre les différences et les similarités qui peuvent amener à des incompréhensions et des malentendus entre individus de culture différente. Par exemple, Geoffroy (2002) a montré combien « le linguocentrisme » pouvait être une source de malentendus entre cadres français et cadres britanniques quand il se parlaient dans la langue de l'autre, tout en pensant dans la leur. Comprendre la culture, c'est aussi connaître ses subtilités.

Plusieurs définitions ont été formulées pour décrire la notion de culture; il existe même, selon Kroeber et Luchon, cité dans Usunier (2005), plus de 160 définitions différentes de la culture. Elle est composée, selon Usunier (2005), d'un ensemble de dimensions. L'auteur affirme que la culture est complexe et les éléments qui la constituent, tels que la connaissance, la croyance, les valeurs, les arts, la morale ou encore la religion sont inter-reliés. Ci-dessous un schéma des dimensions de la culture, telles que définies par Usunier.

Les dimensions de la culture



Source: Marketing across culture Usunier (2005)

D'une manière générale, la culture est un cadre qui permet de décrire et comprendre le comportement passé, présent et à venir des populations étudiées. Elle constitue la marque distinctive d'un groupe (identité collective). Elle s'acquiert et se transmet par le biais de la socialisation à travers un réseau d'institutions comme les écoles, la famille, les associations et la religion (Adler, 1994). Mais la culture peut également se transformer en subissant soit des contraintes et des confrontations (les périodes de colonisation en sont une des illustrations), soit par l'apport de nouvelles idées issues de la mondialisation et l'intensification des échanges de biens, de services et de capitaux.

Pour les organisations, la diversité culturelle présente des avantages et des inconvénients. Parmi les risques encourus par une organisation dans un milieu culturel différent, on trouve l'ambiguïté et la complexité des échanges verbaux qui peuvent porter à confusion. Cela rend difficile la convergence des orientations stratégiques (Duchastel, Kirouac, 2007). Il devient alors difficile de faire l'unanimité autour d'un objectif commun (améliorer la productivité par une réduction des temps morts – le temps étant vu différemment selon la culture). La recherche systématique du juste milieu peut devenir abusive et conduire à des résultats non espérés (consensus au détriment du résultat).

D'un autre côté, évoluer dans un contexte culturel différent permet aux entreprises d'élargir leurs orientations et d'être ouvertes à la diversité des idées, des interprétations et des résolutions de problèmes (Duchastel et Kirouac, 2007). Cela engendre une meilleure créativité qui peut conduire à l'amélioration de la productivité et à faciliter les échanges extérieurs ou l'implantation dans des pays étrangers (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Après avoir présenté les notions de différences culturelles en général et les éléments que peuvent adopter les organisations pour les rejeter ou mieux les appréhender, nous allons maintenant présenter les différentes composantes de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise renvoie aux éléments propres à l'univers organisé concerné : type de finalité, composition du personnel, nature de l'activité, métiers, technologie, histoire, traditions, personnalité des dirigeants. Elle participe à caractériser le corps social (Sainsaulieu, 1977 ; 1987 ; Schein, 1985 ; Thévenet, 1991 ; Francfort et alii, 1995) en disposant d'un patrimoine culturel propre, façonné par ses valeurs et ses méthodes de management.

Issu du relativisme culturel et orienté vers une sociologie statistique de la culture (Pesqueux, 2004), le courant de la gestion comparée (Hofstede, 1980) a été le premier à décrire les pratiques de gestion et les comportements au travail propres à chaque pays. Hofstede a en effet conduit une enquête auprès de plus de 116.000 employés d'IBM répartis sur 72 pays à la fin des années 70. De, par son ampleur, cette étude, malgré ses limites, constitue aujourd'hui encore une référence en terme de mesure standard de validation des différences culturelles. Elle est largement utilisée dans les recherches empiriques (d'Iribarne, 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Cette recherche a identifié 4 dimensions majeures de la culture : L'individualisme, la masculinité, la distance au pouvoir et le contrôle de l'incertitude. Une cinquième dimension, la relation au temps a été rajoutée par la suite au modèle initial (2001).

Dans ce travail, Hofstede (1980) a classifié les pays arabes, lesquels comprenaient l'Arabie Saoudite, l'Egypte, Les Emirats arabes unis, l'Irak, le Koweït, le Liban et la Lybie, comme collectivistes (indice 38 sur l'échelle de individualisme), possédant une grande distance hiérarchique (indice 80), un degré de masculinité moyenne (indice 53) et un degré de contrôle d'incertitude similaire à celui de la France (indice 68). Si l'on en croit son étude, la distribution du pouvoir, telle qu'elle est appliquée par ces pays, est bien admise et bien comprise par ses citoyens. Comme nous pouvons le voir, l'étude originale ne comprenait pas de données concernant le Maroc proprement dit. Si certaines réflexions récentes abordent la relation entre la culture marocaine et la gestion, elle n'utilise pas de données de ce type pour le Maroc (Allali, 2008). Selon Hofstede, les Arabes tendent à maintenir un niveau moyen de contrôle de l'incertitude comparativement aux Etats-Unis ou à l'Europe. Ils cherchent la stabilité dans leur travail et se sentent plus à l'aise avec des procédures plus ou moins formalisées. Ils considèrent les entreprises pour lesquelles ils travaillent comme une continuation du lien familial et regarde le « patron » comme un « père de famille » attentionné et attentif.

Méthodologie de recherche, pertinence du sujet et hypothèses

Le cadre théorique de notre travail de recherche (Legendre, 1993) prend racine à partir d'un constat et d'observations empiriques fait par un des auteurs de cet article. Après une expérience de 4 années au sein d'une PME marocaine et d'une année dans une entreprise de textile, il lui est apparu au bout de 6 mois d'exercice que les résultats escomptés en terme

d'amélioration de la productivité et de mise en place de méthodes de gestion, les projets mis en place ne donnaient pas les résultats attendus.

La question était de comprendre pourquoi les méthodes qui ont fait leur preuve dans d'autres environnements de travail, dans lesquels il a exercé, comme au Canada ou en Suisse par exemple, ne fonctionnaient pas en contexte marocain. Cela nous a conduit à rechercher les causes profondes du problème et à identifier les écarts ressentis ou observés entre une situation actuelle et une situation souhaitée .

L'objectif de cette recherche consiste ainsi à valider des réponses que nous avons trouvées avant même de démarrer nos travaux de recherche (Demers, 1993). Il s'agit donc ici de matérialiser les réponses à des questions posées et à les présenter sous une forme plus scientifique. A partir d'une expérience professionnelle qui a jalonné toutes ces années de pratique au Maroc, il s'agit de présenter les difficultés de départ (relation hiérarchique, difficulté de communication, pouvoir, notions classiques de performance, application des théories et modèles managériaux universels) et de comparer les expériences locales d'autres managers à partir d'un questionnaire distribué à soixante personnes.

L'élaboration du cadre théorique consiste à identifier les variables principales susceptibles d'exercer une influence sur le phénomène étudié. Pour ce faire, nous allons établir les hypothèses de recherche à valider ainsi que la perspective théorique appliquée tout au long de ces travaux. Nous expliquerons comment les données ont été établies, quelle est la population cible, quelles sont les variables indépendantes, dépendantes et modératrices que nous décomposons en indicateurs susceptibles de mesurer de façon concrète la variabilité des concepts définis. Le choix des indicateurs est important car il conditionne les résultats obtenus. Des indicateurs différents pour un même sujet d'étude peuvent donner des résultats contradictoires.

Par ailleurs, DeBruyne et Herman (1974) ont souligné que le chercheur peut avoir une position très différente selon qu'il est, d'un côté, un observateur distant et détaché du réel qu'il étudie ou, à l'autre extrême, qu'il y est impliqué personnellement et l'aborde en quelque sorte de l'intérieur. L'expérience de terrain pendant une durée de 5 ans d'un des auteurs de la communication et sa participation active, non pas à la recherche en tant que tel, mais à l'application des hypothèses énoncées ci-dessous, le positionne tantôt comme un acteur actif

dans la vie des sujets étudiés, tantôt comme un élément neutre utilisant des procédés de collectes de données auprès de l'échantillon sélectionné. Mais la méthodologie de la recherche étant hypothético-déductive, la position adoptée, plutôt neutre, est celle qui représente le mieux son mode d'investigation.

2. Les hypothèses

Ce travail consiste à confirmer ou infirmer deux hypothèses provisoires (Mace, 1989 ; Lefrançois, 1991) sous forme de deux hypothèses principales qui sont encore à démontrer :

Première hypothèse : un nombre important de managers marocains et étrangers formés dans les écoles de management occidentales font face à des difficultés d'adaptation culturelle similaires lorsqu'ils pratiquent en contexte marocain; Deuxième hypothèse : il existe des ressources inattendues dans la performance des PME marocaines en dehors des schémas classiques d'amélioration de la performance appris dans les écoles de managements françaises et américaines. Les variables étudiées, la méthode de collecte des données ainsi que les échelles de mesure sont clairement identifiées et expliquées ci-dessous.

Les variables étudiées

Dans un premier temps, nous établissons le type d'environnement dans lequel le manager évolue à travers les variables indépendantes définies ci-dessous mais qui ont tout de même une influence sur la performance des entreprises indépendamment du facteur culturel étudié dans cette thèse. Les variables indépendantes (Van der Maren, 1991) sont celles qui ont un effet sur la performance :

- L'organisation administrative défaillante
- La nature des entreprises étudiées

L'objectif ici est de montrer que les managers interrogés évoluent pour la plupart dans des entreprises peu ou pas structurées, à forte concentration de main d'œuvre peu ou pas qualifiée et que cela ne facilite pas leur intégration.

La validation de l'hypothèse 1, celle qui veut que les managers, rencontrant les mêmes difficultés, se fera par l'analyse des 4 variables suivantes :

- La variable compréhension : elle est mesurée par les problèmes que le manager rencontre en termes de langage, de traduction ou de niveau scolaire des membres de son équipe. L'hypothèse retenue est que la compréhension par le personnel des concepts managériaux est faible ;
- La variable communication : cette variable est mesurée par le degré de proximité que le manager déclare avoir avec les membres de son équipe, et notamment avec les plus anciens. L'hypothèse est que la communication entre le manager et les membres de son équipe est problématique, surtout avec les plus anciens ;
- La variable autorité du manager sur son équipe : cette variable est mesurée par le degré d'autonomie que l'entreprise permet au manager dans la sélection de nouveaux candidats sans que la hiérarchie intervienne où qu'il puisse refuser un recrutement dans son équipe. L'hypothèse est que la hiérarchie interfère de façon directe dans le processus de recrutement mais également dans la gestion quotidienne des équipes ;
- La variable autonomie et marge de manœuvre du manager dans la gestion de son équipe. Il est question ici de savoir si le manager dispose de l'autorité suffisante pour diriger son équipe comme il le souhaite sans l'interférence de la hiérarchie. L'hypothèse est que le manager ne dispose pas de l'autonomie suffisante pour diriger son équipe comme il l'entend.

Chaque variable est mesurée par une série de questions présentée dans le tableau 1 des indicateurs de mesure (voir annexe). Dans un deuxième temps, nous avons défini les ressorts que les managers pourraient utiliser comme variable modératrice afin d'améliorer la performance de leur équipe. Ci-dessous, les variables modératrices mesurées (Van der Maren, 1991) :

- Relier les méthodes de management avec les concepts religieux : cette variable nous informe sur l'utilisation ou non par les managers de références religieuses afin de faire comprendre les concepts de management. L'hypothèse est que les notions religieuses sont peu utilisées et qu'elles n'ont pas d'effets sur la compréhension des notions de management ;

- Ajuster le comportement (les échanges, communication, langage, la langue, les méthodes de gestion, les références religieuses, l'embauche des jeunes) : cette variable devrait mettre en évidence le fait que le manager adapte ses méthodes (dans l'application des concepts classiques de management) à la réalité du contexte. Elle est mesurée par des questions sur le changement de comportement du manager, comme, par exemple, de savoir si le manager a facilité la communication ou s'il s'est rapproché des membres de son équipe.

Enfin, la variable dépendante (performance des équipes) représente les résultats attendus par les managers une fois qu'ils auront agi sur les variables modératrices.

La variable dépendante mesurée est définie comme suit :

- Performance des équipes sous la responsabilité du manager.

Cette variable permet de vérifier si cette adaptation a eu un résultat positif sur la performance des équipes et également de savoir comment les managers marocains mesurent la performance de leur équipe (production, chiffre d'affaire, indicateurs de performance) car l'outil de mesure n'est pas toujours mis en place. Chaque variable est mesurée à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs que l'on retrouve sous forme de questions (tableau 1). Afin d'éviter un effet de biais de la part du répondant, nous avons volontairement éparpillé les questions associées à chacune des variables. Ainsi le répondant ne pourra que difficilement associer une question à un thème particulier et être tenté de répondre de façon à orienter ses réponses, selon un choix qu'il aurait fait avant même de finir les questions liées à une variable particulière.

Notons par ailleurs que si la validité de cette étude, basée sur l'homogénéité de la population dont sont tirés les sujets, accroît la précision et le contrôle (DeBruyne et Herman 1974), les résultats sont moins généralisables. A l'instar de March (et all., 1991) ou Mintzberg (1979) qui postulent le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations, Pierre Romelaer rappelle que « Tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se reproduire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (1994).

La méthode de collecte des données

La méthode de recueil de données choisie est celle du questionnaire auto-administré avec des entretiens en simultané pour expliquer aux managers les questions ou les points qu'ils n'auraient pas compris. Facile d'utilisation, pratique par son côté neutre (le chercheur n'intervient pas de façon active sauf sur demande pour éclaircissement de certaines questions), le questionnaire permet une diffusion large, rapide et peu coûteuse.

Les échelles de mesure

Afin de mieux comprendre quel rôle peuvent jouer des variables comme la taille de l'entreprise, le nombre d'années d'expérience du manager, l'organisation des entreprises, il sera procédé d'une part, à l'analyse de corrélation entre ces différentes variables et la performance, et d'autre part, l'influence que peuvent avoir ces variables sur les difficultés rencontrées par les managers. Les variables, une fois définies et afin de garder une cohérence dans la comparaison des variables, toutes les échelles de mesure utilisées dans cette étude vont dans le sens suivant : plus un score est élevé, plus la variable est faible. Par exemple, un manager qui répond que son entreprise évolue dans le secteur du textile, on accordera un score de 2 puisque c'est dans ce secteur que l'on trouve la main d'œuvre la moins qualifiée. Il en est de même pour les difficultés du manager et l'organisation des entreprises étudiées. Si un manager répond que son autorité est faible, alors le score associé est de 5 (sur une échelle de 1 à 5, 1 étant le score le plus élevé). Si une entreprise est mal organisée, le score pour cette variable sera compris entre 1 et 5 (5 étant l'entreprise la moins organisée). L'objectif de cette concordance des échelles et de pouvoir comparer facilement les variables lorsqu'il sera question de les comparer et d'identifier dans quel sens chaque variable influe sur une autre. Par exemple, il se peut que plus une entreprise est mal structurée, plus le manager aie des difficultés à gérer ses équipes.

Les principaux résultats de l'étude

.Analyse statistique descriptive

Dans un premier temps, il nous est apparu intéressant de présenter les résultats obtenus sans procéder aux transformations statistiques classiques. Cette analyse de statistique descriptive nous renseigne sur la répartition des réponses obtenues et nous donne un premier aperçu des

résultats. Les réponses sont divisées selon que le manager est « Tout à fait d'accord » (choix « 1 » selon l'échelle de Likert ou « Pas du tout d'accord » (choix « 5 »). A la question de savoir si les répondants trouvent des difficultés à faire exécuter des tâches au sein de leur équipe, voici la répartition des résultats pour les soixante répondants. On constate que 66,7% des répondants ont rencontré des difficultés à faire exécuter des tâches par les membres de leur équipe. La question suivante mesure le degré d'accord du manager selon qu'il arrive à appliquer les méthodes de management apprises au cours de sa formation. On constate aisément que les répondants ne sont que 23% à pouvoir appliquer ce qu'ils ont appris au cours de leur formation de management. Le tableau 3 (voir annexe) nous renseigne sur la perception qu'a le manager de la compréhension par son équipe des concepts managériaux classiques. On constate que 56,7% ont le sentiment que leur équipe comprenne ces concepts mais que seuls 23% des managers arrivent à les faire appliquer.

Un premier sentiment se dégage de ces trois premiers résultats bruts. Il semble que les managers rencontrent des difficultés à faire appliquer les méthodes de gestion qu'ils souhaitent et que même si les membres de leurs équipes arrivent à comprendre ces méthodes, ils ne les appliquent pas. Il doit y avoir donc d'autres variables qui expliquent ce phénomène.

Ces premiers résultats descriptifs montrent qu'un nombre important de managers fait face à des difficultés de communication avec leurs équipes. Le tableau 4 (voir annexe) met en évidence que 70% des répondants (n=60) affirment être tout à fait d'accord ou d'accord avec le fait d'avoir des difficultés à communiquer avec leur équipe ; il semble donc que des difficultés de communication existent et que ces problèmes pourraient avoir un effet sur la performance. Cependant, afin d'isoler les variables qui affectent la performance des équipes, des analyses statistiques plus approfondies sont nécessaires. Rappelons que les résultats statistiques obtenus dans cette étude vont montrer qu'effectivement, il existe des liens de corrélations ou de régression entre les différentes variables étudiées, avec des risques d'erreurs faibles s'il l'on prend comme intervalle de confiance 5% (un intervalle de confiance de 10% serait acceptable étant donné que l'échantillon étudié ne dépasse pas 60 managers).

Deux autres variables ont été mesurées pour bien comprendre le contexte dans lequel les managers évoluent. La première est de savoir si les difficultés vécues par les managers ont pour origine le manque de confiance ou de respect de la part de leur équipe. Voici les résultats

de fréquences obtenues pour ces deux variables. Selon les réponses recueillies, les managers n'ont pas l'impression que leur équipe leur manque de respect, ou ne leur fasse pas confiance. Le tableau 7 (voir annexe) nous montre, en revanche, que les managers font face à des problèmes d'autonomie dans la gestion de leurs équipes. En conclusion, nous constatons que les managers questionnés rencontrent plusieurs difficultés auprès de leurs équipes lorsqu'ils veulent faire appliquer leurs méthodes de gestion. De leur côté, les membres de l'équipe, aux dires des managers, comprennent les concepts, respectent leur patron et lui font confiance mais n'appliquent pas ses recommandations. Autrement dit « *je comprends, je te fais confiance, je te respecte, mais je n'applique pas* », voilà le dilemme auquel nous avons été confronté et auquel il semble que les managers formés dans les écoles occidentales font face également. On a ici une première validation de l'hypothèse H1 auprès d'un échantillon d'une soixantaine de managers marocains.

Analyse factorielle

La deuxième hypothèse, concernant certaines ressources susceptibles d'améliorer la performance, sera analysée à partir d'une analyse factorielle. La démarche, suivie pour l'analyse factorielle (analyse en composante principale ou ACP), est présentée ci-dessous pour une variable particulière afin d'illustrer la démarche suivie. La même analyse est menée de la même façon pour toutes les autres variables. La première étape a été de créer une matrice de corrélation, la deuxième vient ensuite faire l'extraction des facteurs et la sélection des facteurs et éventuellement l'application d'une rotation autour des axes factoriels si un seul facteur n'arrive pas à expliquer la majeure partie de la variance.

Dans un premier temps, nous avons lancé une analyse factorielle de la première variable étudiée : la compréhension des concepts managériaux par les membres de l'équipe. Il s'agit de voir si les questions choisies (32, 33, 40) peuvent être regroupées en un seul facteur et de vérifier par la suite l'homogénéité du facteur choisi par l'alpha de Cronbach. Le but est d'expliquer le plus de variance possible dans un facteur avec un nombre de dimensions le plus restreint possible. Les résultats obtenus, en utilisant le logiciel SPSS pour la première variable étudiée, montrent que la distribution du pourcentage de la variance pour chaque question est très convenable et donc qu'il est pertinent de faire une analyse factorielle autour d'un facteur en perdant le minimum de variance. Le tableau 8 (voir en annexe) fournit les résultats. On

constate qu'un seul facteur arrive à expliquer plus de 74% de la variance totale. C'est un résultat très satisfaisant. Pour valider ce choix, l'alpha de Cronbach est nécessaire. Les résultats montrent que c'est bien le cas ; l'alpha obtenu est de 0,828 (très largement supérieur à 0,7). On considère donc que le regroupement des questions 32, 33 et 44, qui mesurent la compréhension des concepts de management par les équipes étudiées est largement satisfaisant. L'utilité de supprimer un item parmi ceux qui ont été sélectionnés pour mesurer la compréhension n'est pas nécessaire. On en déduit donc que cette variable est correctement représentée par un seul facteur.

La construction des facteurs d'analyse

La même technique d'analyse factorielle a été utilisée pour toutes les variables étudiées. Certaines variables ont été divisées en deux. En effet, deux dimensions ont émergé lors de l'analyse factorielle. Il s'agit notamment de la variable « Communication ». Cette variable a été divisée en deux facteurs. La première a gardé le même nom « Compréhension », représentée par la question 23 et 19, la deuxième a été intitulée « diffusion » et représente le degré de diffusion et de partage de l'information par le manager à l'intérieur de ses équipes. La dimension « diffusion » recouvre les difficultés liées au langage et à l'utilisation du dialecte par le manager marocain ainsi que le partage de l'information. Une fois les différents facteurs identifiés et validés par les différents tests statistiques, il est intéressant de regrouper les facteurs obtenus en un ou deux facteurs globaux qui pourraient expliquer la variance totale de toutes les difficultés rencontrées par le manager.

Rappelons que l'objectif est en effet de mesurer d'une part, les difficultés du manager et d'autre part, d'identifier quelles solutions ont été adoptées et de voir enfin quelles solutions ont réellement eu un effet sur la performance. Afin de comparer ces trois aspects, il serait intéressant de pouvoir regrouper chacune d'entre eux en un ou deux facteurs représentatifs. Nous avons donc appliqué la même technique d'analyse factorielle dans un premier temps pour essayer de regrouper toutes les variables qui mesurent les difficultés du manager (Autonomie, Autorité, Communication, Diffusion, Compréhension). Le résultat de l'analyse factorielle (tableau 9 en annexe) montre que cela a du sens de regrouper les dimensions « Compréhension », « Autonomie » et « Diffusion ». En effet, le pourcentage de la variance de chaque question expliquée par le facteur 1 est compris entre 89,2% et 94,7%. Ces trois dimensions sont regroupées sous le facteur « Prbl_Manager » que l'on retrouve dans le

tableau 16. Les deux autres dimensions « Communication » et « Autorité » sont regroupées dans le facteur 2, appelé « Prbl_Manager2 », qui explique au moins 80% de la variance pour chacune des variables.

.Analyse explicative des phénomènes étudiés

Après l'étape de consolidation et de regroupement des variables en un nombre plus restreint de facteurs, nous allons établir les corrélations qui existent entre les facteurs. La première information importante est de savoir si les problèmes rencontrés par les managers sont reliés au secteur dans lequel il évolue. Voir en annexe le tableau 10 de corrélation entre le facteur « Prbl_Manager » défini par les questions 28 et 24 (voir tableau 15) et le facteur « Secteur d'activité » (variable définie dans le tableau 14). On conclut d'après les résultats du tableau ci-dessus que les difficultés du manager sont liées au secteur d'activité de l'entreprise. Mais, comme ce tableau ne nous dit pas de quel secteur il s'agit, il faut donc procéder à une analyse « ANOVA one way » (tableau 10 bis) qui va nous permettre d'identifier dans quel secteur le manager rencontre le plus de problèmes. C'est ce que le tableau nous montre. On constate clairement que le secteur d'activité dans lequel le manager rencontre le plus de difficultés est celui où la main d'œuvre est la moins qualifiée (le résultat est significatif puisque le $\text{Sig}=0,015$). En effet, la moyenne du secteur « Textiles - Travaux publics - Industrie » est supérieure à celle des services. Toutes les variables mesurées ont obtenu un résultat fort, ce qui signifie que les difficultés sont bien réelles.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les difficultés du manager sont fortement corrélées à des entreprises mal organisées. Les résultats de l'analyse de corrélation montre que la relation est très significative (tableau 10). Voyons comment ces deux variables se comportent, et s'il est possible d'expliquer les difficultés du manager par l'organisation de l'entreprise dans laquelle il travaille. Nous avons testé différents facteurs pour essayer d'expliquer lequel influence le plus les difficultés du manager. On constate facilement que les problèmes d'organisation et les difficultés du manager évoluent dans le même sens. Autrement dit, plus l'entreprise souffre de dysfonctionnement, plus le manager rencontrent des difficultés dans son équipe (Tableau 11, coefficient $B= 0,598$, $\text{Sig}=0$). Notons également que les autres variables, telles que la taille de l'entreprise ($\text{Sig}=0,392$ – non significatif) ou la taille de l'équipe ($\text{Sig}=0,10$, non significatif) n'ont pas réellement d'influence sur les difficultés rencontrées. Par contre, il est intéressant de noter que le nombre d'années d'expérience

tendrait à réduire les difficultés du manager. Autrement dit, plus le manager a de l'expérience et moins il fera face à des difficultés dans la gestion de son équipe (Tableau 11 bis, $B=-0,143$, $Sig=0,048$, significatif).

. Les variables explicatives de la performance

Dans cette partie de l'analyse des résultats, nous allons essayer d'isoler les facteurs parmi ceux qui identifient l'adaptation du manager (voir tableau 12), qui influencent le plus la performance des équipes. Rappelons que la performance a été mesurée selon deux facteurs principaux : La « Performance globale » (ce que ressent le manager de manière générale) et la « Performance en matière d'utilisation d'outils de gestion » (mesure le degré d'utilisation des outils comme les tableaux de bord, le reporting, le pilotage, la productivité,...). Dans un premier temps, nous essayerons de voir quel facteur explique le mieux la performance et comment cette relation évolue dans le temps. Les résultats se retrouvent dans le tableau. A partir de ces résultats, deux facteurs semblent expliquer la performance. Il s'agit à la fois d'éléments de communication (adaptation du langage et amélioration de la communication - $B=0,551$ et $Sig=0,030$) et de relation avec les membres de l'équipe (degré de rapprochement du manager envers son équipe et partage de temps avec elle - $B=0,251$, $Sig=0,053$). Le Béta standardisé du facteur « Adaptation-Rapprochement » nous montre que si le manager adapte son comportement et se rapproche de ses équipes d'une unité supplémentaire α , la performance s'améliorera de $\alpha \times 29,2\%$. Autrement dit, plus le manager fait l'effort d'adapter son comportement vis-à-vis de ses collègues, plus la performance de ses équipes s'améliore.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'adaptation religieuse évolue a contrario de la performance globale (Tableau 12 bis, $B=-0,347$ mais $Sig=0,334$ non significatif). Autrement dit, l'utilisation de références religieuses n'explique pas l'amélioration de la performance. En fait, l'analyse suggère même l'effet inverse. Ceci est probablement dû au fait que les employés considèrent que l'utilisation de références religieuses relève plus d'une tentation du manager de les manipuler. On en conclut donc que l'utilisation de références religieuses, pour expliquer des concepts managériaux, ne semble pas une solution adaptée par les managers pour améliorer la perception de la performance globale. Ce qui va à l'encontre de bien de représentations stéréotypées sur le monde arabe en général et de l'univers marocain en particulier.

En ce qui concerne le deuxième facteur mesurant la performance des équipes, il est bon de rappeler que ce facteur mesure le degré d'utilisation des outils classiques du management par les membres de l'équipe du manager interrogé. Un seul facteur semble expliquer la performance en matière d'utilisation des outils de contrôle de gestion : le facteur religieux (tableau 12bis, $B=0,434$ Sig= $0,053$). Alors que nous venons de constater par le tableau précédent que ce facteur n'expliquait pas la performance globale, les jeunes ne semblant pas être un facteur dominant dans l'amélioration de la performance (tableau 12 bis), ce paradoxe peut s'expliquer de la manière suivante. En analysant la corrélation entre les deux facteurs qui mesurent la performance, on constate qu'elle est négative. Un tel résultat vient confirmer une attitude assez répandue dans les entreprises marocaines.

Les employés peuvent effectivement être plus enclins à utiliser les outils que les managers mettent à leur disposition mais cela ne garantit en rien l'utilisation efficiente et correcte de ces outils. Autrement dit, un employé peut utiliser un outil de gestion (tableau de pilotage, un plan de projet, un outil informatique) mais ne pas s'en servir de façon pratique et recourir plutôt aux anciennes méthodes. Un exemple concret est celui qu'un des auteurs de l'article a vécu dans l'implantation d'un programme ISO. Une fois l'ISO 9001-2000 mis en place, les manuels de qualité, bien compris et les procédures respectées, les employés semblaient utiliser les outils, comme l'exige les manuels. Une des raisons pour lesquelles on avait souhaité implanter l'ISO, était de structurer le service des achats pour comptabiliser et suivre toutes les opérations avec les fournisseurs. Auparavant, les achats se faisaient par téléphone et il n'y avait pas de contrôle de qualité à la réception. La mise en place de la nouvelle procédure des achats avec tous les formulaires de contrôle de la qualité, des délais de livraison et de la réception des documents associés à la commande devait réduire les erreurs de comptabilité et de facturation. En réalité, ce que nous avons observé c'est que les personnes concernées ont continué à appliquer l'ancienne méthode et remplissaient les documents a posteriori. Le taux d'erreur ne s'était donc pas amélioré.

De même, nous avons observé que lors de l'implantation d'un système informatique de management de la chaîne logistique, lequel devait contribuer à l'accroissement de la productivité par un meilleur contrôle des transports et des livraisons, a été très peu adopté par les chefs de projets. L'affichage fourni par ce système informatique permettait pourtant une réaction rapide et en temps réel face à tout retard de livraison, à toute panne d'un camion de transport ou à tout dépassement dans les quantités de marchandises initialement prévues.

Encore fallait-il établir un plan prévisionnel des livraisons pour pouvoir contrôler les dépassements dans les livraisons. Ce qui aurait dû conduire à une compétitivité accrue de l'entreprise s'est donc simplement transformé en un simple outil de contrôle à posteriori.

Un autre résultat est ressorti clairement des données recueillies. Par l'analyse factorielle, on a constaté que les problèmes du manager relèvent de deux groupes bien distincts. En effet, les problèmes de communication et d'autorité restent indépendants des autres difficultés. Aux questions associées à chaque variable (la communication et l'autorité), il n'y a apparemment pas de justification logique à ce que les problèmes de communication et d'autorité n'intègrent pas les autres problèmes dans le même facteur. Nous avons donc procédé à une analyse statistique utilisant la méthode « ANOVA one way » afin de voir s'il y avait un lien quelconque avec une autre variable ; voici les résultats obtenus pour la variable secteur d'activité. Le tableau met en évidence que les problèmes d'autorité et de communication sont plus présents dans les secteurs des services (tableau 12' bis, Sig=0,04 pour l'autorité et Sig=0,09 pour la communication donc très significatif). Alors que nous avons constaté que les difficultés vécues par les managers sont plus fréquentes dans les entreprises où la main d'œuvre est faiblement qualifiée, ce résultat paradoxal pourrait s'expliquer par le fait que dans les entreprises à main d'œuvre plus qualifiée, les employés sont plus enclins à remettre en cause l'autorité de leur patron du fait justement de leur niveau d'instruction. Autrement dit, les employés qualifiés semblent avoir développé un esprit critique et être capables d'argumenter. Ce qui pourrait être vu par le manager comme des difficultés de communication.

Autrement dit, lorsque le manager évolue dans une entreprise où la main d'œuvre est faiblement qualifiée, les employés remettent moins en cause l'autorité du manager. Ceci est peut-être dû au fait que ce genre d'employés peu ou pas formés (l'analphabétisme représente parfois 50% de la main d'œuvre dans les entreprises de travaux publics et dans l'industrie au Maroc) ne remettent pas en cause la « parole du chef ». L'affrontement direct et la critique du chef ne sont pas culturellement acceptés dans un pays à fort indice hiérarchique (Hofstede, 1980 ; Allali, 2008).

Conclusion de la partie analyse des données

D'une manière générale, selon les réponses des managers au questionnaire, ces derniers ont le sentiment d'avoir surmonté les difficultés de communication, de crédibilité et de performance en adaptant leur méthode de gestion aux contraintes locales. On constate clairement que cette adaptation s'est faite sur le plan relationnel et culturel plus que sur le plan technique ou opérationnel. Le manager, formé dans les écoles occidentales, a en effet adapté son comportement au contexte, en se rapprochant de son équipe, en partageant avec eux plus de temps et d'informations et en ajustant son langage.

On peut voir en passant que ce sont là les caractéristiques d'une faible distance hiérarchique alors que le modèle développé par Hofstede (1980) suggère plutôt que le Maroc fait partie des pays à forte distance hiérarchique. Cette forme d'adaptation est tout à fait inattendue pour un manager marocain à qui on a enseigné que le management doit se pratiquer de façon impersonnelle et que l'amélioration de la productivité dépendait presque exclusivement de l'ingénierie des processus de travail et de la mise en place de procédures standardisées.

Le management, enseigné en Occident, nous apprend que le temps est l'ennemi à combattre et que pour optimiser toute la chaîne de production et satisfaire le client qui exige toujours plus, il fallait réduire les temps morts, investir dans les technologies, utiliser des matrices de responsabilités, dessiner des Blue-Print, automatiser les tâches et gérer de façon efficace les ressources humaines en les formant, en les motivant et en les contrôlant. Autrement dit, les leviers de la performance sont à rechercher dans le gain de temps et la réduction des coûts (« cost-killer »). Or, il semblerait que toutes ces éléments d'amélioration et d'optimisation des ressources et du rendement sont dépendantes de l'adaptation culturelle des managers et de leurs capacités à composer avec un environnement où le temps n'est pas gagné ou perdu mais vécu et partagé, où le management n'est pas une science mais avant tout une relation entre des individus et où les paradoxes peuvent parfois en dérouter plusieurs.

La réussite d'un projet, d'un programme, d'une entreprise ou simplement d'une mission dépendrait donc moins des méthodes et des outils de gestion utilisés que de la façon dont le manager a mis en place ces outils avec ses équipes. L'hypothèse 2 selon laquelle il existerait des ressources inattendues dans la gestion des équipes par des managers rationnels et orientés « processus » et qui expliqueraient la performance, trouve là un premier élément de

validation. Ce qui renvoie à la culture locale comme ressource importante à considérer dans la dynamique managériale mise en place (d'Iribarne, 1998 ; Barmeyer et Chanlat, 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Ce processus est mentionné par d'Iribarne (1998) dans le cas de la mise en place de la qualité totale au sein de SGS-Thomson à Casablanca. D'Iribarne met justement l'accent sur la résonance du facteur religieux avec les valeurs du TQM (Management de la qualité totale) à travers notamment le caractère codifié des deux univers et sur la résonance du type de leadership avec ce qu'est un bon chef dans la société traditionnelle.

A la lumière de notre recherche, nous pensons que c'est aussi parce que les managers mettent l'accent sur les individus au sein de l'organisation et l'estime qui leur a été procurée à cette occasion, le sentiment de ne pas être « inférieur », qui ont transformé l'introduction de la TQM en un succès. Certes, le facteur religieux a été un catalyseur mais en lisant le cas, on voit bien que le remplacement du directeur du site de SGS-Thomson a fait toute la différence, les qualités du nouveau dirigeant correspondant aux qualités reconnues d'un bon chef par la société marocaine traditionnelle. Nos résultats montrent également que plus l'entreprise est constituée d'une main d'oeuvre faiblement qualifiée, plus le manager fait face à des difficultés d'adaptation et donc, plus il doit faire des efforts pour améliorer la performance. Il en est de même pour l'organisation de l'entreprise. Plus une entreprise est mal structurée, plus le manager fera face à des difficultés d'adaptation. Dans ce cas-là, il est intéressant de constater que le facteur religieux ne constitue pas un levier de performance, comme d'aucuns pourraient le penser spontanément.

La question qui se pose à présent est de savoir comment se définit un bon chef marocain à la lumière des résultats obtenus. Il semblerait qu'un bon chef est celui qui montre à ses employés de l'estime, qui les place au centre de l'organisation et non pas à la périphérie. Il semble que les employés attendent de leur chef qu'il soit proche et qu'il partage des moments avec eux. On voit bien que le temps se partage, se vit mais ne s'économise pas. Le style de management et implicitement la manière de prendre des décisions, le niveau de formalisme, la structure de l'organisation, l'équilibre entre les relations professionnelles et les relations cordiales dans un milieu professionnel (entre le manager et son équipe) peuvent influencer les comportements des employés en vue de l'accomplissement des objectifs, tant en Occident qu'en milieu marocain. Ce qui les distingue, c'est donc la manière.

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats trouvés dans cette étude.

Ressources inattendues	Paradoxes
* L'embauche des jeunes	* Les catégorisation de Hofstede et les données du terrain
* La gestion "rapprochée" des ressources humaines	* La culture religieuse intense mais elle ne constitue pas un levier de motivation ni un ressort d'action
* Le succès ne s'explique pas uniquement par les méthodes de gestion ou la compétitivité de l'entreprise	Les problèmes d'autorité dépendent de la nature de l'entreprise
	L'utilisation des outils de contrôle ne garantit pas l'efficacité des processus
	* La confiance et le respect vis-à-vis du manager ne garantissent nullement l'application des règles de travail

Limites de la recherche

Une recherche ne peut, à elle seule, faire le tour d'un domaine. Un certain nombre de questions se posent dans cette recherche : comment éviter la paralysie induite par un regard trop analytique ? Comment éviter les biais possibles dûs à la méthodologie utilisée pour la collecte des données ? Comment être sûr de la sincérité des réponses ?

Toutes ces questions fixent des limites aux conclusions de cette recherche. Il est certain que l'échantillon étudié devrait être plus large pour asseoir la légitimité de ces travaux de manière plus assurée et intégrer le point de vue des employés concernés. Ce travail est aussi le fruit d'un regard de l'intérieur fait par un Marocain travaillant au Maroc. Il est possible que la même étude menée par une personne étrangère au pays pourrait conduire à des résultats différents (même si l'étude de d'Iribarne (1998) se rapproche quelque peu de nos conclusions). Ce travail est également le résultat d'une thèse professionnelle ayant pour objectifs de comprendre et de confronter les méthodes de gestion occidentales à des réalités de terrain situés dans un autre contexte : le contexte des PME marocaines et ce, en vue d'améliorer les pratiques des managers. Elle s'est faite en parallèle à une pratique managériale dans ce milieu qui occupait une bonne partie du chercheur.

Conclusion

Le management interculturel nous enseigne que les pratiques organisationnelles, les actions managériales, les outils et les indicateurs de mesure de la productivité et de la performance ne sont transférables dans une autre culture que si certaines variables, qui sont présentes dans la culture d'origine, ont des résonances dans la culture d'accueil (Adler, 1987; d'Iribarne, 1998; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Certaines recherches antérieures ont clairement identifié la diversité culturelle comme un élément déterminant de la performance des organisations. Cependant, il semblerait qu'un élément particulier soit commun à toutes les cultures. Il s'agit de la place que l'on donne à l'individu dans l'organisation (Sainsaulieu, 1997, 1997; Chanlat, 1990, 1998; 2002) .

La mondialisation des années 90 et 2000 et tous ses dérivés (globalisation, standardisation) a essayé à sa manière d'universaliser les relations au travail en créant des systèmes de gestion standardisés. De nombreuses entreprises multinationales ont exporté leurs façons de faire, souvent sans aucun effort d'adaptation. Il s'en est suivi des échecs retentissants (d'Iribarne, 1989; 1998; 2006; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Les éléments de cette étude tendent à montrer les mêmes effets. Les bonnes pratiques de gestion ne sont pas transférables sans un effort d'adaptation à la culture locale et à l'entreprise dans laquelle le manager évolue.

L'environnement culturel des PME marocaines est certes fortement imprégné des pratiques managériales occidentales, des milliers de Marocains, partant étudier en Occident et retournant ensuite exercer au Maroc. Des centaines d'entreprises internationales sont également présentes dans le pays et ce, depuis plus de 40 ans. Il serait toutefois imprudent de croire que l'environnement culturel évolue lui aussi dans le même sens que les valeurs managériales classiques, et qu'un simple « copier-coller » des méthodes managériales universelles suffirait à assurer le succès. Autrement dit, réduire l'individu à un simple levier d'ajustement ou à une simple courroie de transmission pour améliorer la performance risque paradoxalement l'effet inverse de celui recherché. De nombreux travaux l'ont déjà démontré depuis plus de trente ans. Et cette modeste recherche tend à le montrer de nouveau dans un contexte peu étudié jusque-là : le contexte des PME marocaines. Si ce type de réflexion est essentiel pour tous les pays, il l'est encore plus pour les pays en développement qui sont, quant à eux, de grands importateurs de concepts de gestion produits dans les pays développés.

Débattre de cette question dans un congrès de l'AGRH qui se passe au Maroc nous apparaît donc loin d'être superflu ; la mise en œuvre d'un management durable et bienveillant, thème général du congrès 2011, ne passe-t-il pas justement par la reconnaissance, entre autres, des spécificités culturelles, propres à un milieu et du potentiel que celles-ci possèdent pour développer les organisations et les sociétés concernées et participer ainsi davantage à la compréhension de la motivation des cadres en contexte marocain (Bentaleb, 2004). C'est ce que cette recherche essaie à sa manière de mettre en évidence pour contribuer au débat.

Bibilographie

ADLER N. (1987), "Organizational Development in a Multicultural Environment", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 19, n°3, p. 349-365

ADELMAN I. MORRIS C.T. (1973), Economic Growth and Social Equity in developing Countries, Stanford, University press, Stanford, California.

ADLER, N.(1987; 2010), International Dimensions of Organizational Behavior, New York, Thompson Publsihning.

AKTOUF, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise - Des abus conceptuels aux leçons du terrain, dans J.-F. Chanlat (éd.) L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Québec-Paris : PUL-ESKA, p. 553-588.

ALLALI, B, « Culture et gestion au Maroc », tiré de DAVEL, E, DUPUIS, J-P ET CHANLAT, J-F. (Dir), (2008), La gestion en contexte interculturel, Approches, théories, plongées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval.

BARMEYER, C et CHALAT, J-F.(2004), Numéro special : Cultures, nations et gestion, Management international.

BARTEL RADIC A. (2002), L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France de Grenoble

BENTALEB, C (2004), La motivation des cadres dans l'entreprise marocaine, Marrakech, Editions de l'Université Cadi Ayyad, 2004.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Paris, éditions d'Organisation.

CHANLAT, J-F. (Dir), (1990), L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska.

CHANLAT J.-F. (2005), « Le manager européen à l'écoute de la culture », in KALIKA M., Management européen et mondialisation, Dunod, p. 13-42

CHANLAT J.-F. (1995), « Pour une anthropologie des organisations », Sciences humaines, p. 40-43

CHEVRIER, S. (2010), Le management interculturel, Paris, Que sais-je ?

COX T. H., BLAKE S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, Academy of Management Journal, vol. 5, n°3, p. 45-56

CROZIER M., FRIEDBERG E (1977), l'acteur et le système, collection, Sociologie politique, Editions du Seuil

DASS P., PARKER B. (1999), "Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning", Academy of Management Executive, vol. 13, n°2, p. 68-80

DAVEL, E, DUPUIS, J-P ET CHANLAT, J-F. (Dir), (2008), La gestion en contexte interculturel, Approches, théories, plongées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval.

DEAL, T, R ET KENNEDY, A. (1982; 2002), Corporate Cultures, New York, Perseus Books.

DEMMERS, A. (1993), L'évaluation sociale: savoirs, éthique, méthodes, Éditions du Méridien.

De BRUYNE P., HERMAN J. (1974), Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique - Presses universitaires de France .

DUBAR, C. (2002), La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 2002, éd. Armand Colin.

DUPRIEZ P. ET SIMONS S. (2002), La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck

Evans, Jody (2000), "Psychic distance and the performance of international retailers: A suggested theoretical framework". International Marketing Review, 17(4/5): 373-391.

FACCINI, F. (2005), « Religion, droit et développement : islam et chrétienté », Les Cahiers de l'Association Tiers-monde, n° 20, 2005

FAYOL, H. (1918), Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, Edition Dunod, Paris.

FRANCFORT, I, OSTY, F, SAINASULIEU, R et UHALDE, M.(1995), Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer.

- FENNETEAU, H. (2002), *Enquête : entretiens et questionnaires*, Paris, Dunod.
- GEOFFROY, C. (2002), *La mésentente cordiale*, Paris, Grasset.
- GODELIER, E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- GRANROSE C. S., OSKAMP S. (1997), *Cross-Cultural Work Groups*, The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, SAGE Publications, Inc.
- HAENNI P., TAMMAM H. (2007), « Le management nouvelle utopie islamiste: Une lecture managériale des textes », *Revue Française de Gestion*; 2007; 33, 171; pp. 175
- HAFSI T., « Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime ! », *Revue française de gestion* n° 183, 2008 p. 111-130
- HAYERS I. P., KAUR P. (1997), *Managing diversity in transnational project teams. A tentative model and case study*, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, vol. 12, p. 95-113
- HOFSTEDE G. (1980; 2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition 596 pages. Thousand Oaks CA: Sage Publications
- HUBERMAN et MILES (1993), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, *Revue Française de pédagogie*, pp132-134
- IBN KHALDOUN (1978). *Discours sur l'histoire universelle*, traduction V. Monteil, Paris : Sinbad, 2 tomes.
- IRMANN, O (2008), « » DAVEL, E, DUPUIS, J-P ET CHANLAT, J-F. (Dir), (2008), *La gestion en contexte interculturel, Approches, théories, plongées*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval.
- D'IRIBARNE Ph. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, éd. du Seuil.
- D'IRIBARNE Ph. (dir), (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, éd du Seuil.
- D'IRIBARNE Ph. (2004), "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique", *Management International*, 3 (vol.8), HEC Montréal.
- D'IRIBARNE, Ph (2007), « Islam et management: Le rôle d'un univers de sens », *Revue Française de Gestion*, Février; 33, 171; pp. 141
- JEANNIN, P., (2003), *Critères d'évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales: l'exemple de l'Ethnologie-Anthropologie sociale et culturelle*, *Politiques et Management Public*, vol. 21, 3.

- KURAN T. (1997), L'Islam et le sous-développement : un vieux puzzle revisité, *Journal des économistes et des études humaines* vol.8, numéro 1, mars 1998, pp.27-60,
- KUMAR K., MICHAELSEN L. K., WATSON W. E. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°3, p. 590-600
- LEE K. (1998), Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution, *The Academy of Management Journal* Vol. 41, No. 4 (Aug., 1998), pp. 425-440
- LEFRANCOIS, R. (1991), *Dictionnaire de la recherche scientifique* - Éditions Némésis
- LEGENDRE, R.(1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin/Paris : Eska (2ème édition). Voir p.476-477.
- LEVI-STRAUSS, C.(1952), *Race et histoire*, Paris, Denoël-Gonthier.
- MAGGI B. (2006) « Critique de la notion de flexibilité », *Revue française de gestion* N°162 2006 p35-49.
- MARCH J. (1991), *Décisions et organisations*, Edition d'organisation
- MEZOUAR, A, et SÉMERIVA, J-P. (1998), *Managers et changement au Maroc*, Editions CRD.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éd. d'Organisation
- NOLAND M. (2007), Religions, islam et croissance économique, *L'apport des analyses empiriques* n° 171 2007/2 p. 97 à 118
- NOWOTNY, "American vs. European Management Philosophy", *Harvard Business Review*, March-April, 133-140, 1964.
- PARSONS T. (1937), *The structure of social action*, New York, Free Press
- PESQUEUX, Y. (2004) *L'entreprise multiculturelle*, Collection L'Esprit économique, Edition l'Harmattan
- PLANE J.-M. (1999), « Considérations sur l'approche ethnométhodologie des organisations », *Revue française de gestion*, p. 44-53
- PRA B. (2007), « Management et islam: Vers une convergence de valeurs », *Revue Française de Gestion*; 2007; 33, 171.
- RODINSON M. (2002), *Europe and the Mystique of Islam*. I. B. Tauris. 2002. 184pp.
- ROMELAER, P. (1994) L'apport de James March à la théorie des organisations, *Revue Française de Gestion*, Numéro(s) 98, Page(s) 48-61

SAINSAULIEU, R. (1977), L'identité au travail, Paris, Les Presses de la Fondation des Sciences Politiques.

SCHEIN E. (1992), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass

TAWNEY, J. B. (1979), "Established Religiosity in Modern Society: Islam in Indonesia", Sociological Analysis, 40

TEBBAA, J. (1993) "La gestion des ressources humaines au Maroc, quelles perceptions aujourd'hui pour l'entreprise marocaine ?", Gestion et Société, n° 20.

THEVENET M. ET VACHETTE J.-L. (1992), Culture et comportements, coll. Ressources Humaines, Paris, Vuibert

USUNIER J.-C. (1992), Commerce entre cultures. Une approche culturelle de marketing international, t. I, Paris, PUF.

USUNIER, J.-C et LEE, J.-A. (2005), Marketing Across Cultures, Edinburgh, Pearson.

YOUSFI, H. (2007), « Gérer en Jordanie - Une coexistence problématique entre système hiérarchique et idéal religieux », Revue française de gestion 2007- 2 (n° 171) page 157 à 173

VAN DER MAREN J. M.(1991), Méthodes de recherche pour l'éducation, Collection : Méthodes en sciences humaines, Edition De Boek

WEBER M (1905), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, parution initiale en allemand, 1905, Paris, Plon, 1967

WOODWARD, J., Industrial organization: Theory and practice, Londen 1965

Annexes : les tableaux de l'étude

Tableau 1 :

Vous avez rencontré des difficultés à faire exécuter des tâches

	%	% cumulé
Tout à fait d'accord	16,7	16,7
D'accord	50,0	66,7
Ni d'accord ni pas d'accord	16,7	83,3
Pas d'accord	15,0	98,3
Pas du tout d'accord	1,7	100,0
Total	100,0	

Tableau 2 : *Vous arrivez à appliquer les méthodes de management apprises au cours de votre formation*

	%	% cumulé
Tout à fait d'accord	6,7	6,7
D'accord	16,7	23,3
Ni d'accord ni pas d'accord	26,7	50,0
Pas d'accord	36,7	86,7
Pas du tout d'accord	13,3	100,0
Total	100,0	

Tableau 3 : *Votre équipe comprend facilement les méthodes de management que vous voulez utiliser*

	%	% Cumulé
Tout à fait	10,0	10,0

d'accord		
D'accord	46,7	56,7
Ni d'accord		
ni pas	30,0	86,7
d'accord		
Pas d'accord	6,7	93,3
Pas du tout		
d'accord	6,7	100,0
Total	100,0	

Tableau 4 : Vous avez trouvé des difficultés à communiquer avec vos équipes

	Percent	% cumulé
Tout à fait d'accord	18,3	18,3
D'accord	51,7	70,0
Ni d'accord ni pas d'accord	16,7	86,7
Pas d'accord	10,0	96,7
Pas du tout d'accord	3,3	100,0
Total	100,0	

Tableau5 : Vous pensez que les membres de votre équipe ont confiance en vous

	%	% cumulé
Tout à fait d'accord	53,3	53,3
D'accord	30,0	83,3
Ni d'accord, ni pas d'accord	16,7	100,0
Total	100,0	

Tableau 6 : Votre équipe vous montre le respect auquel vous pensez avoir droit

	%	% cumulé
Tout à fait d'accord	60,0	60,0
D'accord	40,0	100,0
Total	100,0	

Tableau 7 : Vous dirigez votre équipe sans l'intervention de la hiérarchie supérieure

	%	% Cumulé
Tout à fait d'accord	20,0	20,0
D'accord	30,0	50,0
Ni d'accord ni pas d'accord	30,0	80,0
Pas d'accord	13,3	93,3
Pas du tout d'accord	6,7	100,0
Total	100,0	

Tableau 8 : Extraction des variables et distribution (méthode ACP)

	Initial	Extraction
Q32	1,000	,765
Q33	1,000	,645
Q40	1,000	,840

Total de la variance expliquée

Facteur	Valeur propre					
	Total	% de Variance	% Cumulatif	Total	% de Variance	Cumulative %
1	2,249	74,972	74,972	2,249	74,972	74,972
2	,514	17,138	92,111			
3	,237	7,889	100,000			

Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Nbd d'items
0,828	3

Alpha de Cronbach si un item est supprimé

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Question 32	5,4000	4,651	,719	,733
Question 33	6,2000	5,519	,604	,844
Question 40	5,8667	3,372	,787	,670

Tableau 9 : Analyse factorielle des facteurs de difficultés du manager

	Facteur	
	1	2
Prbl_Com		,802
Prbl_Compreh	,947	
Prbl_Autonomie	,943	
Prbl_Diffusion	,892	
Prbl_Autorite		,825

Tableau 10 : Corrélations « Probl_Mgr » et « Secteur d'activité »

a

		Probl_Mgr	Secteur d'activité
Probl_Mgr		1	
Secteur d'activité		,606	1
N		60	60

* p < 0,05

Tableau 10 bis : ANOVA One way descriptive

	N	Moyenne	Déviations standard
Service+Informatique +R&D+Conseil (main d'œuvre qualifiée)	41	2,3767	,82323
Textile+Travaux Publics+Industrie (main d'œuvre peu qualifiée)	19	2,9942	1,00443
Total	60	2,5722	,92258

Tableau 11 : Régression linéaire

Modèle		Non standardisés		Standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,332	,723		1,843	,072
	Adapt_Comport	-,116	,186	-,092	-,625	,535
	Adapt_Com	,551	,245	,386	2,245	,030
	Adapt_Rapproch	,251	,126	,292	1,985	,053
	Adapt_Relig	-,785	,413	-,278	-1,900	,064
	Adapt_Jeunes	-,347	,355	-,151	-,978	,334

a. Dépendant Variable: Perf_Global

Tableau 12 : Adaptation du manager

Coefficients^a

Modèle		Non standardisés		Standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,332	,723		1,843	,072
	Adapt_Comport	-,116	,186	-,092	-,625	,535
	Adapt_Com	,551	,245	,386	2,245	,030
	Adapt_Rapproch	,251	,126	,292	1,985	,053
	Adapt_Relig	-,785	,413	-,278	-1,900	,064
	Adapt_Jeunes	-,347	,355	-,151	-,978	,334

a. Dépendant Variable: Perf_Global

Tableau 12 bis

Coefficients^a

Modèle		Non standardisés		Standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,018	,381		,047	,963
	Adapt_Comport	,101	,098	,171	1,033	,307
	Adapt_Com	-,075	,129	-,112	-,578	,566
	Adapt_Rapproch	,029	,067	,073	,442	,661
	Adapt_Relig	,434	,218	,329	1,992	,053
	Adapt_Jeunes	,104	,187	,098	,558	,580

a. Dépendant Variable: Perf_Outil_Mgt

Modèle		B	Erreur standard	t	Sig.
1	(Constante)	,018	,381	,047	,963
	Adapt_Comport	,101	,098	,171	,307
	Adapt_Com	-,075	,129	-,112	,566
	Adapt_Rapproch	,029	,067	,073	,661
	Adapt_Relig	,434	,218	,329	,053
	Adapt_Jeunes	,104	,187	,098	,580

* 0,05

a

Tableau 12' bis

		N	Moyenne	Déviati on standard
Pbrl_Autorite	Service+Informatique+R&D +Conseil	41	3,7805	,93574
	Textile+Travaux Publics+Industrie	19	3,2632	,83945
	Total	60	3,6167	,93140
Prbl_Com	Service+Informatique+R&D +Conseil	41	3,8780	,55656
	Textile+Travaux Publics+Industrie	19	3,3158	1,05686
	Total	60	3,7000	,78762

:

Tableau 13 : Structure des variables étudiées

Variable	Indicateurs
Autorité du manager sur ses équipes ➔ 4 questions	28. Vous avez eu de la difficulté à faire exécuter des tâches A inverser 24. Certains membres de votre équipe considèrent qu'ils n'ont pas de compte à vous rendre 10. L'entreprise a tendance à imposer les décisions de la hiérarchie supérieure
Organisation administrative ➔ 6 questions	2. L'entreprise possède des départements et services clairement définis 6. L'entreprise possède des définitions de poste claires et précises 11. L'entreprise a un processus clair et précis pour le recrutement 14. L'entreprise fait respecter les procédures mises en place 17. L'entreprise organise de façon régulière des réunions de travail 20. L'entreprise considère la qualité comme une priorité
Autonomie du manager ➔ 3 questions	8. L'entreprise vous permet de sélectionner les membres de votre équipe 31. Vous avez toute la latitude pour refuser un recrutement dans votre équipe 29. Vous dirigez votre équipe sans l'intervention de vos supérieurs hiérarchiques
Communication	23. Vous avez trouvé des difficultés à communiquer avec vos

<p>→ 6 questions</p>	<p>équipes</p> <p>7. Vous arrivez à partager avec vos équipes les plans d'affaire et les objectifs de vos projets</p> <p>15. Vous utilisez le dialecte local pour expliquer vos méthodes de gestion</p> <p>18. Vous arrivez à traduire de façon claire les concepts de management</p> <p>19. Vous pensez que les membres de votre équipe communiquent avec vous pour tout problème professionnel ?</p>
<p>Compréhension des Techniques managériales par les membres de l'équipe</p> <p>→ 3 questions</p>	<p>32. Vous arrivez à appliquer les méthodes de management apprises au cours de votre formation</p> <p>33. Votre équipe comprend facilement les méthodes de management que vous voulez utiliser</p> <p>40. Vous pensez que vos équipes comprennent clairement des notions de performance (productivité, optimisation, ..)</p>
<p>Adaptation</p> <p>→ 9 questions</p>	<p>→ Changement général de comportement</p> <p>34. Vous cherchez à adapter vos méthodes de gestion aux contraintes de vos équipes</p> <p>43. Vous avez du changer de comportement envers vos équipes pour en améliorer la performance</p> <p>→ Changement Communication</p> <p>37. Vous facilitez la communication avec vos équipes</p> <p>42. Pensez-vous que cette adaptation s'est faite sur le plan du langage que vous utilisez ?</p> <p>→ Rapprochement</p> <p>38. Vous essayez de vous rapprocher des membres de vos équipes les moins favorables à vos méthodes de gestion</p> <p>44. Vous essayer de partager plus de temps avec vos équipes</p> <p>→ Utilisation de références religieuses</p> <p>35. Vous utilisez des références religieuses pour faire comprendre à vos équipes des notions de management</p> <p>47. Les membres de votre équipe sont plus attentifs lorsque vous présentez un concept managérial et que vous y associez un devoir</p>

	<p>religieux ?</p> <p>→ Embauche des jeunes</p> <p>46. Les jeunes membres de votre équipe appliquent plus facilement sur le terrain les méthodes que vous voulez appliquer ?</p> <p>45. Y a-t-il d'autres aspects dans la manière, dont vous gérez vos équipes qui ont pu à un moment ou un autre, améliorer la performance dans la réalisation de vos projets ? Si oui, lesquels ?</p>
<p>Performance des équipes sous la direction du manager</p> <p>→ 6 questions</p>	<p>41. Jugeriez-vous que vous avez amélioré la performance de vos équipes en adaptant vos méthodes de gestion ?</p> <p>36. Jugeriez-vous que vos équipes appliquent vos méthodes de management plus facilement ?</p> <p>49. La performance de votre service s'est-elle améliorée depuis que vous en avez la responsabilité ? Si oui, comment l'avez-vous mesuré ?</p> <p>52. Utilisez-vous un outil de mesure qui vous permet de mesurer le rendement de vos équipes ? Si oui, lequel ?</p> <p>50. Les membres de votre équipe utilisent des outils de pilotage (tableaux de bord, reporting, mémoire de projet, ..) ?</p> <p>53. Les membres de votre équipe se conforment-ils aux exigences de productivité</p>

Tableau 14 : Définition des variables indépendantes

Variabes		Intervalle	Echelle
Taille Entreprise		moins de 100	4
		entre 100 et 500	3
		entre 500 et 1000	2
taille forte		plus de 1000	1
Taille Equipe		moins de 10	4
		entre 10 et 50	3
		entre 50 et 100	2
taille forte		plus de 100	1
Secteur		Services (Fortement qualifiée)	1
main d'œuvre faiblement qualifiée		TP+Textiles+Industries	2
Experience au Maroc		moins de 1 an	4
		entre 1 et 5 ans	3
		entre 5 et 10 ans	2
experience forte		Plus de 10 ans	1

**Tableau 15 : Définition des facteurs
d'analyse**

Facteurs	Items	Alpha de Cronbach
Pbrl_Autonomie	Q8,Q29,Q31	0,793
Prbl_Organisation	Q2,Q11,Q14,Q20	0,929
Prbl_Com	Q23, Q19	
Prbl_Compreh	Q32,Q33,Q40	0,828
Prbl_Diffusion	Q7,Q18,Q15	0,649
Prbl_Autorit	Q28,Q24	0,767
Prbl_Manager	Prbl_Compreh+Pbrl_Autonomie+Prbl_Diffusion	0,921
Prbl_Manager82	Prbl_Autorit +Prbl_Com	
Adapt_Comprt	Q34,Q43	
Adap_Com	Q37,Q42	
Adapt_Rapproch	Q38,Q44	
Adapt_Relig	Q35, Q47	
Adapt_Jeune	Q46	
Perf_Global	Q41	
Perf_Application	Q36	
Perf_Outil_Mgt	Q50,Q53	